

Prólogo

«Lo único importante es encontrar el juguete que llevan dentro», le he escuchado decir a Gabriel García Márquez sobre la educación de los niños, pero que podría ser una máxima igual de válida para adultos.

Cuando jugamos de verdad, cuando encontramos el juguete que llevamos dentro, el tiempo no existe y la innovación es sencilla. Cuando lo aplicamos a la empresa y a nuestra vida conseguimos, además, que nuestros equipos innoven y vayan más allá... y es lo que han explicado con auténtica maestría Imma Marín y Esther Hierro en las siguientes páginas. Una «partida rápida» que recomiendo a todos los interesados en ver brillar los ojos de sus colaboradores.

Gamificación es un libro coherente, ya que propone jugar y jugar; generoso, porque no sólo comparte su metodología y nos dan sus claves, sino que también sus autoras nos prometen seguir compartiéndolas. Y es un libro además divertido, ya que su lenguaje directo, dinámico y visual hace sentir y sonreír. Sólo puedo decirles: «Gracias». Con su esfuerzo lúdico están contribuyendo a derribar el inconsciente de «la letra con sangre entra», pero con sangre, como bien sabemos, sólo entra miedo y el miedo bloquea y la innovación se esfuma.

¡Gamificar las organizaciones! aunque suena raro es revolucionario y tendría que ser asunto serio y estratégico para los comités de dirección. La dificultad reside en hacerles comprender hasta dónde las personas que afrontan los retos, su día a día, desde la actitud del juego, multiplican su EBITDA frente a un profesional que simplemente trabaja. Cuando no disfrutamos con nuestro trabajo, no damos lo mejor de nosotros mismos y perdemos energía en cada instante. Supongo que más de uno lo ha podido experimentar y, por si fuera poco, la neurociencia hoy lo está demostrando.

Cuando jugamos, fluimos, como dice Mihaly Csikszentmihalyi, director del *Quality of Life Research Center* de la Claremont Graduate University de California, y es ahí cuando desarrollamos todo nuestro talento, somos capaces de innovar y, podríamos añadir, somos más felices.

Como bien apuntan Imma y Esther «la madre del cordeiro de la gamificación no es diseñar un juego, es convertir en juego lo que antes no lo era». Sin duda, cosa de maestros, pero es el gran desafío de las organizaciones que deseen innovar, transformarse y dar lo mejor de ellas mismas, como ocurrió con aquel profesor de García Márquez, un mal estudiante, que le ayudó a encontrar su propio juguete: las palabras, con las que más tarde crearía sensaciones inolvidables para todos sus lectores.

Enhorabuena por el libro.

PILAR JERICÓ
Presidenta de Be-Up

Las instrucciones

A todos nos gustan los relatos coherentes, en los que forma y contenido se corresponden. Si un texto elogia el caos, por ejemplo, sería genial que el propio libro fuera caótico.

Así, en un libro sobre gamificación, resulta razonable encontrar en sus páginas un ejemplo de lo que cuenta. Él mismo tendría que ser, por tanto, un juego.

Sí, queremos jugar y queremos hacerlo contigo. Te invitamos a tomar parte en esta aventura de caminos diversos. Porque éste es un libro en el que tú eres el protagonista.

Imma y Esther nos esperan en la sala para realizar una presentación. Después tú decidirás en qué personaje te conviertes primero y qué caminos prefieres tomar ante las distintas situaciones que se te presentan.

Pero no adelantemos acontecimientos: la charla está a punto de empezar. ¿Vienes?

NOTA: Los números entre paréntesis que aparecen en el texto remiten a notas que encontrarás en el *bonus track*.

La presentación

En la sala hay unas veinte personas, la mayoría todavía de pie. Son las 10.05: llegas con cinco minutos de retraso. Cuando el organizador del encuentro te ve entrar, pide a los participantes que vayan tomando asiento. Las sillas están dispuestas en círculo y Esther e Imma enseguida se presentan.

Tras preguntarnos por nosotros, por nuestro perfil profesional y nuestro interés en la gamificación, Esther nos enseña 4 fotografías con primeros planos de ella misma. En las imágenes se la ve concentrada, tecleando frente a un ordenador, riendo y eufórica.

IMMA: ¿Alguien podría decir qué está haciendo Esther en cada momento?

CARLOS: Yo diría que en las dos primeras fotos trabaja y en las dos segundas juega.

ESTHER: Una pista: en tres estoy jugando y sólo en una trabajando.

ANA: ¿Trabajas en la del ordenador?

ESTHER: Negativo...

ANA: Entonces es la primera, estás trabajando en la que se te ve seria.

GAMIFICACIÓN

ESTHER: Lo siento, Ana, en la primera juego al *Music Hero* *Emprende tu reto* y en la segunda a *Mario Kart*. Es la tercera, aquí me veis trabajando, imparto una formación. En la última estoy saltando sobre una cama elástica.

IMMA: ¿De qué nos damos cuenta? La antigua separación entre trabajo y ocio se está difuminando. Hoy no vivimos en compartimentos separados el esfuerzo y la libertad, el placer y el negocio, la alegría y la productividad. Todas las actividades son enormemente complejas e integradas. La propuesta de la gamificación es potenciar aquellos elementos que pueden transformar la tarea en un juego estimulante.

ESTHER: ¿Os acordáis de *Mary Poppins*? ¿La escena en la que los niños ordenan la habitación?

IMMA: La canción dice: «En toda labor u ocupación hay un elemento de diversión. Se busca ese elemento y... ¡sí!, el trabajo es un juego. Y si penoso es el quehacer, muy fácil puede ser. Se hará con placer, es fácil comprender... que la peor medicina con azúcar gustará, lo amargo quitará, sabrosa les sabrá. Un poquito de azúcar toda purga endulzará y se puede saborear».

ESTHER: Y esto, que no es nuevo, aparece ahora con mucha fuerza. ¿Por qué creéis que el juego hoy es más protagonista que unas décadas atrás?

ISMAEL: Quizás porque vivimos en una permanente adolescencia. Se habla mucho de la infantilización de nuestras sociedades occidentales.

ALICIA: También hoy, más que nunca, tenemos abundancia de juegos para adultos destinados al móvil, tabletas, Internet, consolas...

La presentación

IMMA: Eso es, las razones se encuentran en las posibilidades que la tecnología nos ofrece hoy y también, claro está, en los jugadores. Estamos, en efecto, ante una generación que lleva toda la vida jugando y que no parece tener intención de dejar de hacerlo.

ESTHER: Si a estos dos elementos añadimos la necesidad de las organizaciones de comunicar e impactar de un modo novedoso, tenemos las tres claves que hay detrás de la gamificación.

Uno de tus compañeros pregunta por el significado y origen del término y Esther e Imma se miran y sonríen. Ha llegado el momento de jugar al ahorcado con las palabras que faltan en las frases de las cartulinas.

Tras varios minutos de risas podemos decir que entre todos hemos completado la explicación. Dice así: «La gamificación es una técnica, un método y una estrategia a la vez. Parte del conocimiento de los elementos que hacen atractivos a los juegos e identifica, dentro de una actividad, tarea o mensaje determinado, en un entorno de NO-juego, aquellos aspectos susceptibles de ser convertidos en juego o dinámicas lúdicas. Todo ello para conseguir una vinculación especial con los usuarios, incentivar un cambio de comportamiento o transmitir un mensaje o contenido. Es decir, crear una experiencia significativa y motivadora⁽¹⁾».

IMMA: La *gamificación* (de *game*, juego) como tal nace en Estados Unidos al final de la primera década del siglo XXI. Y cada vez está más presente. Hay quien dice que ésta va a ser la época del juego.

GAMIFICACIÓN

ESTHER: Los datos parecen confirmarlo. A la semana, más de 230 millones de personas juegan en Facebook. Las aplicaciones más descargadas en los teléfonos móviles son juegos. Al año, en España, el 40% de los 15 millones de jugadores activos gastamos 1.600 millones de euros en juegos⁽²⁾.

IMMA: De la empresa y el marketing, la gamificación ha alcanzado ya la política, la educación y la salud. Da la sensación que cualquier ámbito puede ser gamificado.

ESTHER: Pero no nos confundamos. Hasta ahora hemos estado hablando de los juegos y de su presencia en nuestra sociedad, cuando lo importante está en nosotros.

IMMA: No nos cansaremos de repetirlo: somos las personas las que jugamos, el «juego» no está en los juegos o los juguetes sino en nosotros: jugar es, por tanto, una actitud. Cuando la propuesta conecta conmigo aparecen las ganas de jugar y participo implicándome a fondo. Experimento entonces un placer y una satisfacción especiales. Dicho de otro modo: uno siempre elige libremente jugar, a jugar no se puede obligar, ni por la fuerza ni por el precio del juguete. Jugar es una actividad esencialmente voluntaria, gratuita y placentera.

ESTHER: Valorar y promover el juego es apostar por la autosuperación, el compartir, el disfrutar, el aprender y el crear. Y es que al jugar, aunque tal vez no nos percatemos, crecemos como personas y como profesionales, ya que desarrollamos actitudes y aptitudes saludables y poderosas.

IMMA: ¿Cómo os suena? ¿Qué os parece? ¿Alguna pregunta? Nos interesa ser útiles, que de alguna manera esta presentación os sirva para avanzar en vuestros proyectos.

La presentación

TONI: Me interesa, me interesa mucho. Hace días que voy dando vueltas a una idea para atraer a nuevos clientes. ¿Qué hemos de tener en cuenta si quiero introducir la gamificación en mi empresa?

IMMA: Para diseñar cualquier propuesta deberías atender a 4 elementos fundamentales: motivación, jugadores, elementos de juego y objetivos, que responden a las siguientes 4 preguntas básicas: ¿qué motivaciones mueven a las personas a las que te diriges?, ¿qué tipo de jugadores son?, ¿qué dinámicas, mecánicas y componentes tienes disponibles para materializar el proyecto? y ¿qué quieres conseguir al invitarles a jugar?⁽³⁾.

BET: Otra cuestión. Para tener una perspectiva general, me gustaría saber qué áreas de las organizaciones soléis gamificar.

ESTHER: Esto es algo que decide el cliente. Él marca el objetivo que puede situar o bien en la propia organización o bien en cómo ésta llega afuera. Así, en los proyectos podemos trabajar por un lado, cuestiones internas como la alineación con los valores de la empresa, la cohesión y el trabajo en equipo, la productividad o la innovación y creatividad. Y por otro lado, también diseñamos proyectos para mejorar la acción externa: comunicación, impacto y fidelización.

IMMA: Hay que añadir que, dependiendo de la organización, en lo que llamamos «impacto» nos vamos a encontrar con acciones tan diversas como vender, sensibilizar, movilizar, educar, denunciar, etcétera.

ESTHER: Si no hay más preguntas, hasta aquí estas cuatro nociones teóricas. Si os parece, hacemos una pausa y a la vuelta vemos un caso práctico. ¿De acuerdo?

GAMIFICACIÓN

La mañana sigue y el seminario se alarga hasta la hora de comer. El material que Imma y Esther os entregan es el *bonus track* de este libro. Si quieres familiarizarte con los términos imprescindibles de la gamificación, salta hasta la **página 109**. Si quieres pasar ya a la acción, ve a la **página 19**.

Los retos

Este es un libro que, como cualquier juego, contiene varios retos. Los encontrarás en forma de desafíos a resolver poniéndote en la piel de los personajes que hemos creado para ti. Cada uno de ellos puede tomar distintos caminos en función de su problemática y las circunstancias.

Encontrarás un esquema a modo de «mapa del tesoro» al principio de cada uno de ellos, que te mostrará las diferentes alternativas, así que te sugerimos que pruebes y observes qué pasa en cada una de las posibilidades, y que cambies luego de personaje para empezar de nuevo.

También podrás ponerte a prueba resolviendo una frase después de encontrar las respuestas a las enigmáticas pistas que te iremos facilitando. O puedes ir directamente al *bonus track* y pensar en cómo la gamificación puede ayudarte en tu día a día. Lo que prefieras.

Sea cual sea tu camino, esperamos cruzarnos contigo en algún momento. ¡Feliz travesía!

Los personajes

Ahora te toca escoger quién quieres ser; el juego acaba de empezar. Tienes 6 posibilidades, así que si te apetece vas a poder jugar 6 retos diferentes. Todos han participado en la presentación. ¿Quién eres?

HELENA: Responsable de ventas de una empresa farmacéutica, tiene a su cargo un equipo de 20 comerciales. Está interesada en **alinear a su equipo** de ventas con la cultura de la empresa, especialmente en lo que se refiere a **trabajo en equipo y cooperación**. Si te decides por este personaje, pasa a la **página 23**.

HUGO: Es el **director de marketing** de una importante empresa de **alimentación**. Necesita **aumentar las ventas** salvando la amenazadora presencia de las marcas blancas. Si te atrae este perfil, pasa a la casilla de la **página 39**.

XAVIER: Junto con su socio inauguraron hace 8 meses una **óptica** en una zona transitada de una gran ciudad. Quiere **fidelizar** a sus clientes para evitar fugas por las ofertas de sus competidores. Para conocer los detalles de este reto, sigue hasta la **página 49**.

PABLO: Es el **responsable de una organización sin ánimo de lucro**. Quiere **sensibilizar** a la ciudadanía respecto a una problemática localizada en Colombia y **animar a la participación** para dar solu-

GAMIFICACIÓN

ciones implicándose en las mismas. Si te interesa saber más sobre su caso, ve hasta la **página 63**.

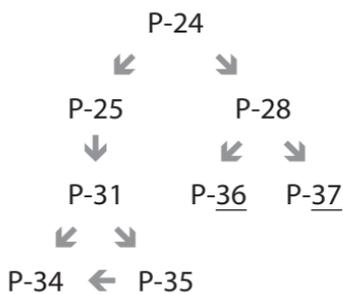
MARÍA: Es la **directora de innovación** de una **entidad bancaria**. Necesita **generar ideas de nuevos productos y servicios** para mantenerse en la línea de innovación que se espera de la compañía. Si quieres vivir sus experiencias, salta a la **página 77**.

ARIADNA: Es la **directora de una escuela** concertada. Ella y el equipo directivo están preocupados por la creciente desmotivación del alumnado y del profesorado. La escuela necesita un **cambio** más allá de intentar hacerlo mejor. Sueña con un **nuevo proceso de enseñanza y aprendizaje**. Si tu situación es similar a la de este personaje, empieza por la **página 91**.



Helena

Mapa del reto de Helena. Aquí tienes las páginas en las que se producen las diferentes bifurcaciones de la historia y 3 posibles finales.



Esta es la primera pista para localizar la frase escondida:

En la frase escondida puedes encontrar los artículos: «los» y «la»; la preposición «de» y el adverbio «más».

¿Implicar al Comité de Dirección en esta movida? No lo tienes claro; tú pensabas más bien en trabajar con tu equipo... ¿Y si en el Comité no te toman en serio? ¿O creen que jugar no es para ellos?

Pero esa ha sido una de las primeras sugerencias de Esther e Imma al contarles que quieres alinear a tu equipo de ventas con la cultura de la empresa y ganar trabajo en equipo y cooperación.

Imma te ha indicado que si queremos una intervención eficaz, tendríamos que promover el trabajo en equipo desde el inicio y en todos los niveles de la empresa.

Ellas dos, Esther e Imma, te proponen, pues, diseñar conjuntamente el plan de actuación. Ahora te miran entusiasmadas a la espera de tu respuesta. Tú eres la que conoces la empresa, te recuerda Esther.

Si confías en las posibilidades del juego y te atreves a plantear al Comité de Dirección una sesión con Imma y Esther, pasa a la **página 25**. Si, por el contrario, dudas de la acogida de la propuesta y crees que será mejor centrarte en tus 20 comerciales directamente, pasa a la **página 28**.



Esther prepara los materiales mientras Imma se dirige a los 8 miembros del Comité de Dirección, explicándoles el objetivo de la sesión y cómo vamos a proceder.

Ambas saben, porque tú se lo has contado, que en el grupo hay perfiles aliados, críticos y neutros y que no tienes claro cómo van a tomarse la propuesta de jugar.

Imma empieza cómplice, utilizando términos empresariales, ganando su confianza sin prisa para lanzar las primeras preguntas clave: ¿qué pensáis de esto de jugar en el trabajo? ¿Si lo proponemos a algún departamento, cómo creéis que responderán?

Imma y Esther preguntan, escuchan, asienten y reformulan cada intervención en señal de comprensión, mostrando una escucha activa.

El Comité responde según los perfiles previstos: los más entusiastas se animan a dar su opinión, mientras los críticos se muestran reacios. A Olivia y José, como siempre, apenas se les oye.

Pero este comportamiento habitual en muchas reuniones va a acabar sin que apenas se den cuenta. Ante la curiosidad y expectación creciente, Esther propone un juego de cartas. Consiste en relacionar imágenes alegóricas y abstractas con conceptos como trabajo en equipo, cultura de empresa, confianza, grupo...⁽⁴⁾

Cuando Begoña, explica por qué ha escogido las cuatro manos para definir trabajo en equipo, a José se le ha escapado un «¡¿Sí?! ¡Yo he pensado lo mismo!» tan sonoro y divertido que os ha sorprendido y gustado a partes iguales. ¡José tiene voz!

GAMIFICACIÓN

En un momento, el Comité se ha puesto a dialogar, a exponer puntos de vista en un ambiente relajado que permite profundizar en el discurso. No ha sido necesario tener conocimientos previos ni estudiarse ningún dossier para este encuentro. La información que aparece gracias al juego llena el cuaderno en el que Esther no deja de escribir.

LOURDES: Yo relaciono el trabajo en equipo más con esta ventana abierta a las ideas de otros, a mostrar y aprender de otros modelos...

SILVIA: ¿Sí? Yo lo veo más como este grupo de personas parecidas que sujetan algo...

EDUARDO: Chicas, ¡para nada! El trabajo en equipo tiene que ver con esta escalera que he puesto yo... ¡A ver quién sube más alto!

La siguiente dinámica concreta algunos aspectos tratados en el juego de cartas. Palabras que han salido en la primera parte se relacionan con comportamientos. Un papel, lápiz, unas instrucciones claras y simples y control del tiempo.

Se elevan la tensión y la adrenalina. El grupo debate, discute, aporta, diverge y converge. Ríen con frecuencia. Transcurren dos horas de esfuerzo sostenido como si apenas hubieran sido diez minutos.

Te das cuenta de que la forma en la que se lleva a cabo el proceso es claramente lúdica. Y lo es de un modo que no pone en jaque los miedos a la exposición en público o el sentido del ridículo.

Miras las caras de las 8 personas del Comité y entiendes



la importancia de implicarlo. No sólo para compartir conceptos, valores, actitudes y comportamientos. Sino para alinearlos con una forma de vincular, de comunicar y de motivar al equipo: el juego.

La sesión ha ido tan bien que Jaime se ha ofrecido a participar con tu departamento y además ha propuesto extender este tipo de trabajo a otros ámbitos. Ha dicho: «¡Y con Administración... ¿cuándo lo haremos?!» Así que tú sonríes y piensas que en la sesión con tu equipo de ventas, afortunadamente, jugarás en casa.

Pasa a la **página 31**.

Esperas a tu gente en la sala. Ayer les dijiste tan solo que durante la mañana ibais a trabajar juntos. Han pasado ya diez minutos de la hora de inicio y todavía hay asientos vacíos: de los 20 comerciales del grupo, faltan 8. Los nervios empiezan a hacer mella en ti y aparecen las dudas sobre la iniciativa.

Conforme la gente va entrando Esther les ha pedido que escriban en un *post-it* cómo llegan a este encuentro. Cuando se les invita a leerlo en voz alta se hace un silencio difícil que rompe Imma con un: «Bueno, empiezo yo: con curiosidad». Eso anima un poco al grupo que comparten su estado de ánimo, pero al llegar al final, uno de ellos resopla con fuerza:

FRAN: Perdonad, pero es que yo tengo mucho trabajo y no sé si he entendido bien qué estamos haciendo hoy aquí...

IMMA: Os contamos ahora mismo, Fran. Hoy vamos a trabajar juntos aspectos relacionados con el trabajo en equipo y la cooperación. Para eso, Helena ha contactado con nosotras. Lo que pretendemos es explorar qué entendemos por trabajo en equipo, cuáles son los comportamientos y actitudes que le asociamos. Veremos qué diferencias hay entre un grupo y un equipo. Y todo esto lo vamos hacer de manera participativa y...

CELIA: ¡¿Que vamos a jugar toda la mañana?!

IMMA: Así es. Lo vamos a hacer jugando, ya que nos merecemos un poco de alegría y diversión y, además, el juego es una excelente herramienta de aprendizaje. Partiremos de vuestra experiencia y reflexiones. Si os parece bien, nos relajamos, nos olvidamos del teléfono y de las obligaciones y nos regalamos una mañana para



jugar, compartir, reflexionar y aprender. ¡Ah! Y todo lo que pase aquí, queda entre nosotros.

Las caras de tu equipo muestran extrañeza y curiosidad a partes iguales, y aunque sigues nerviosa, crees que ha sido un buen comienzo teniendo en cuenta cómo venía el grupo.

Imma y Esther cambian el guion previsto y se centran en dinámicas que permiten entrar al grupo poco a poco en la propuesta. Al principio, juegos para conseguir una atmósfera relajada y de confianza, para avanzar en una propuesta que exige un mayor posicionamiento.

Así, dividen al grupo en dos equipos y os piden que construyáis una balsa de 80 × 80 centímetros con papel. Señalan un punto de origen y un punto de llegada en la sala. Y lanzan las únicas y simples instrucciones: debéis conseguir llegar todos al otro lado de un río infestado de pirañas.

Se asoma una cabeza por la puerta de acceso a la sala y el director general te mira inquisitivo. Por un momento parece que la atmósfera conseguida va a romperse en mil pedazos, pero por razones que todavía escapan a tu comprensión, se empiezan a oír risas y los equipos se centran en la tarea. Las estrategias son variadas a medida que las soluciones intentadas empiezan a fallar. Trasladar a 10 personas a la vez en una balsa del tamaño de 4 baldosas no parece a priori la mejor opción, así que vuestro grupo opta por dividir la expedición. Pero la idea de que hay que ganar al otro grupo hace aflorar la precipitación y el papel empieza a romperse. Imma y Esther no dicen nada, sólo observan sonrientes. Al final, los dos grupos perecéis de-

vorados por las pirañas, con las balsas hechas pedazos. Eso sí, entre risas.

La acción sin reflexión es absurda en una sesión de formación, así que Esther e Imma os proponen varias preguntas: ¿Cómo os habéis organizado? ¿Teníais claro el objetivo? ¿Cómo habéis tomado las decisiones? ¿Os habéis escuchado? ¿Han surgido discrepancias o dilemas? ¿Cómo los habéis resuelto? ¿Cómo habéis percibido al otro grupo? ¿Sentíais que competíais? ¿Cómo ha afectado eso a vuestras decisiones? ¿Y si hubierais cooperado los dos equipos? ¿Qué hubiera podido pasar?

El grupo aporta y debate y, aunque se alzan algunas opiniones poco constructivas, Imma y Esther ponen atención a cada aportación, permitiendo que afloren las emociones y reflexiones. Bien es cierto que al utilizar la analogía del juego, no se sienten cuestionados o juzgados y, poco a poco, los paralelismos se establecen de forma natural y continua. Los 45 minutos de discusión, que terminan siendo 60, pasan bastante rápido.

Para cerrar, Imma y Esther os piden que valoréis la sesión en un máximo de 5 palabras. Cuando vuelves a tu despacho con todo el material generado, no puedes dejar de leer una y otra vez las coincidencias respecto a la valoración final: «Al final, bien», «Sorprendido».

Si te quedas con la parte positiva de la experiencia, a pesar de que no te vas 100% satisfecha, pasa a la **página 36**. Si pides a Esther e Imma su parecer y una propuesta para reconducirlo, pasa a la **página 37**.



La sala que has escogido para la sesión es espaciosa y luminosa. Todo está en su sitio. Te sientes confiada y más con el correo electrónico que Jaime envió ayer a todo tu equipo. Habló de la innovadora propuesta de Helena y se despidió con un «Que lo paséis genial mañana».

Conforme van entrando los 20 comerciales se les pide que escriban en un *post-it* cómo llegan a este encuentro. Esther se asegura de que todo el mundo tenga su texto para (¡sorpresa!) invitaros a leerlo en voz alta. Hay algún bromista («Caliente») y también algún escéptico («Sensación de pérdida de tiempo»). Al encajar Imma y Esther con confianza todas las respuestas, el grupo se siente en un ambiente distendido y de respeto.

Empezáis con una dinámica que pretende situar el cerebro en modo apertura y evidenciar cómo trabajáis en grupo de forma natural. El asunto aflora entonces entre alguna risa perpleja. Está claro que ahora tenéis el problema bien identificado.

A continuación, Imma os divide en 4 grupos de 5 personas. Disponéis de unas cajas y una serie de elementos con los que tenéis que construir un superhéroe⁽⁵⁾. Cada superhéroe se debe identificar con uno de los valores básicos para el trabajo en equipo: comunicación, cooperación, confianza y compromiso.

El grupo en primer lugar construirá ese personaje imaginando dónde vive, cómo viste, cómo se desplaza, cuál es su historia, y por supuesto, con qué poderes cuenta, cuál es su arma mágica, de qué aliados dispone y quiénes son sus enemigos.

Después, uno de los miembros del equipo se disfrazará de superhéroe y el resto de equipos tendrán que adivinar qué valor básico representa.

Tras unos segundos de desconcierto, la curiosidad hace que los grupos miréis en las cajas y empecéis a organizaros, cada cual a vuestra manera. Se desencadena un caos creativo que va *in crescendo*.

Se asoma una cabeza por la puerta de acceso a la sala. Es el director general, quien te sonrío. Nadie se ha dado cuenta de su presencia, todos están entregados a su reto.

Con gran entusiasmo los grupos presentan su trabajo. Después empieza la reflexión. Esther e Imma os proponen unas preguntas para contestar en silencio: ¿Qué has sentido delante de la propuesta? ¿Cómo has actuado? ¿Has aportado ideas? ¿Has escuchado las de los demás? ¿Las has apoyado? ¿Te han apoyado? ¿Qué rol has ocupado? ¿Qué has observado de ti?

Se abre la participación y enseguida comienzan los comentarios. Imma y Esther continúan provocando la reflexión y el debate: ¿Cómo os habéis organizado? ¿Cada uno ha podido aportar lo mejor de sí mismo? ¿Qué valores y competencias habéis puesto en marcha? ¿Habéis buscado la excelencia? ¿Os sentís identificados con vuestro superhéroe?

El grupo aporta y debate. Las referencias a los momentos divertidos contribuyen a que los 45 minutos de discusión se pasen volando y se cierra esta fase con una foto de grupo, haciendo una montaña de manos en señal de todos a una y con vuestros superhéroes a la cabeza.



El proceso queda prácticamente ligado tras una nueva dinámica de concreción y aterrizaje en vuestra cotidianidad. Así, disponéis finalmente de distintos modelos, actitudes y comportamientos válidos para llevar a cabo en vuestro entorno habitual. ¡Misión cumplida!

Para cerrar, Imma y Esther os piden que valoréis la sesión con un «¿Qué me llevo?». Cuando vuelves a tu despacho celebras las coincidencias entre todo el equipo: «Con ganas de repetir», «Haciéndome preguntas».

Si te interesa plantear a Imma y Esther cómo seguir colaborando, pasa a la **página 34**. Si prefieres proponer primero un encuentro para hacer balance con la Dirección, ve a la **página 35**.

Tras la valoración conjunta con Imma y Esther, les preguntas decidida: «Y ahora, ¿cómo seguimos?» Ellas te plantean la posibilidad de generar una propuesta que permita convertir los descubrimientos de la sesión en nuevos hábitos para el día a día.

Parece como si Esther e Imma tuvieran ya la respuesta preparada. Se entusiasman hablando de desarrollar o incorporar una sencilla aplicación para compartir determinadas tareas entre todos.

Te explican que se trataría de una práctica herramienta, posiblemente de las que ya ofrece el mercado⁽⁶⁾, que incorporada a la intranet permitiría practicar de manera lúdica esos actos de nuestra cotidianeidad, como compartir información, tener datos al día o proponer mejoras, de manera que el equipo obtendría reconocimiento y respeto por el trabajo individual bien hecho, pero sobre todo orgullo de equipo.

Cuando se van abres el procesador de texto y empiezas a escribir: «*Briefing Sales Game*. La misión».

FIN. Si no lo has hecho aún, sigue explorando las otras posibilidades que presenta este personaje. Para vivir otro reto, escoge un nuevo personaje en las **páginas 21 y 22**.



Tus compañeros del Comité de Dirección están sentados leyendo el informe que les has presentado. Están serios y parecen concentrados. Tu entusiasmo no puede esperar, así que les pides que, por favor, cierren los documentos: «Ha ido sencillamente de maravilla».

Les cuentas entonces los resultados basados en evidencias observables para pasar después a apreciaciones más personales. El Comité, que ha vivido en primera persona la experiencia, se contagia de tus ganas de seguir trabajando en esta línea.

Jaime y Eduardo quieren programar una dinámica similar para el departamento de Administración. Tú comentas entonces que estás interesada en asentar resultados y recibes el apoyo del director general: «Adelante, pide un presupuesto».

Entiendes entonces qué es trabajar en equipo porque tú estás en la práctica. Cada cosa a su tiempo y asegurando los pasos con acuerdos firmes. Ahora sí, estás convencida que con este respaldo tu reunión con Imma y Esther será todavía más productiva.

Pasa a la **página 34**.

Bueno, no ha ido tan mal, te dices. La verdad es que con la experiencia vivida y el informe de Imma y Esther extraes bastantes conclusiones que crees que podrás aplicar en el día a día.

Piensas que tu equipo es muy especial, son bastante conservadores y poco flexibles. ¿Qué le vamos a hacer?

Pero una parte de ti no está satisfecha y sospecha que las cosas hubieran podido ir de otra manera si hubieras hecho equipo desde el primer momento.

¿Qué te llevó a desechar al inicio la opción de conversar con el Comité? ¿No será que fuiste en aquel momento bastante conservadora y poco flexible?

De todos modos has podido comprobar en primera persona que el juego funciona, incluso en condiciones poco favorables.

Si confías en que las cosas saldrán bien, podrán salir bien. Te dices que para la próxima vez procurarás jugar desde el inicio. ¿La próxima vez? No, desde ¡ahora mismo!

Y sonríes. Ahora entiendes muchas cosas... Y llamas a tu pareja para proponerle ir a jugar esta tarde a pádel.

FIN. Si no lo has hecho aún, sigue explorando las otras posibilidades que presenta este personaje. Para vivir otro reto, pasa a las **páginas 21 y 22.**



La sensación es muy contradictoria: por un lado, estás satisfecha de la segunda parte de la sesión pero no esperas ni un segundo a pedirles a Imma y Esther una propuesta para sacarle todo el provecho a lo trabajado esta mañana.

Imma te propone dejar pasar dos semanas y organizar una segunda sesión. Lo crucial va a ser el trabajo que hagáis de aquí a entonces. Esther añade que, si te parece bien, será el departamento quien decida cuándo y dónde encontraros y también cuál será el objetivo de la jornada.

Se trata de avanzar en comunicación, cooperación, confianza y compromiso desde este mismo momento. Nosotras, han añadido, estamos en las 4C, si tú te mantienes ahí, también crecerán en tu gente. ¡Adelante!

Al quedarte sola en el despacho reconoces en ti una sensación extraña. El tamaño de tus miedos se ve sobrepasado por tu ilusión. Qué buenas vibraciones y qué ganas de empezar con la invitación de Imma y Esther. ¡Que empiece ya el juego!

FIN. Si no lo has hecho aún, sigue explorando otras posibilidades de este personaje. Para vivir un nuevo reto, escoge otro personaje en las **páginas 21 y 22.**